

*Кручанова Ю.А.,  
слушатель ДВА  
РАНХиГС,  
Россия, Москва*

## **РАЗВИТИЕ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ ЗА РУБЕЖОМ**

**Аннотация.** Даны стадии развития консалтинга. Проанализирован механизм оказания консультационных услуг на разных этапах развития. Представлены интеграционные преобразования в механизмах оказания консалтинговых услуг.

**Ключевые слова:** консалтинг, услуги, управление, Большая Четверка.

Консультирование (консалтинг) – одна из крупнейших отраслей профессиональных b2b-услуг [1]. Существует множество типов консалтинга в зависимости от функциональной принадлежности решаемых консультантами задач: управленческий, ИТ-консалтинг, юридический, налоговый, кадровый, технологический и многие другие. Управленческий консалтинг – один из основных и старейших типов консалтинговых услуг, возникший впервые в конце XIX века вместе с появлением менеджмента как научной дисциплины.

Консалтинг прошёл три стадии развития, их краткое описание представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Стадии развития консалтинга [2]

С 1900 до начала 1970-х годов. В этот период производственное развитие было стабильным, технический прогресс не оказывал на него сильного влияния, продукция отличалась продолжительным жизненным циклом, а рынок был вполне предсказуем. Консалтинг выполнял информационную функцию, он предлагал методы превращения теории в практику. В целом, эта деятельность имела слабое распространение.

С 1971 до начала 1990-х годов. Начинается научно-технический прогресс, происходит внедрение науки и передовых технологий в промышленность, уменьшение жизненного цикла продукции, наблюдается нестабильность рынка, усложнение управленческих систем. В результате, стремительно растет спрос на услуги консультантов. Их работа становится частью деятельности компаний. Опыт и профессионализм специалистов по консалтингу помогает им выявлять проблемы в организациях и эффективно решать их.

С 1991 года и до наших дней. Продолжается бурное развитие науки и техники. Рынок очень динамичен, продолжается глобализация экономики, рост конкуренции, массовая компьютеризация и автоматизация. Консалтинговая деятельность усложнилась. Ныне профессиональный консультант – это специалист в конкретной сфере, который определяет проблему и находит ей решение. Он также предлагает новые методы и технологии ведения бизнеса.

Более детально и с использованием финансовых измерителей процесс развития консалтинга представлен на рисунке 1.

Управленческие консультанты решают сложные комплексные задачи по заказу компаний-клиентов по самым разным бизнес-вызовам, требующим вовлечения всей управленческой команды, вплоть до CEO (высшего исполнительного руководителя, генерального директора). Важно отметить, что работа консультантов заключается не в выдаче каких-то разовых или разрозненных рекомендаций, как это часто бывает в консалтинге юридическом или налоговом, а реализуется как комплексный консалтинговый проект.

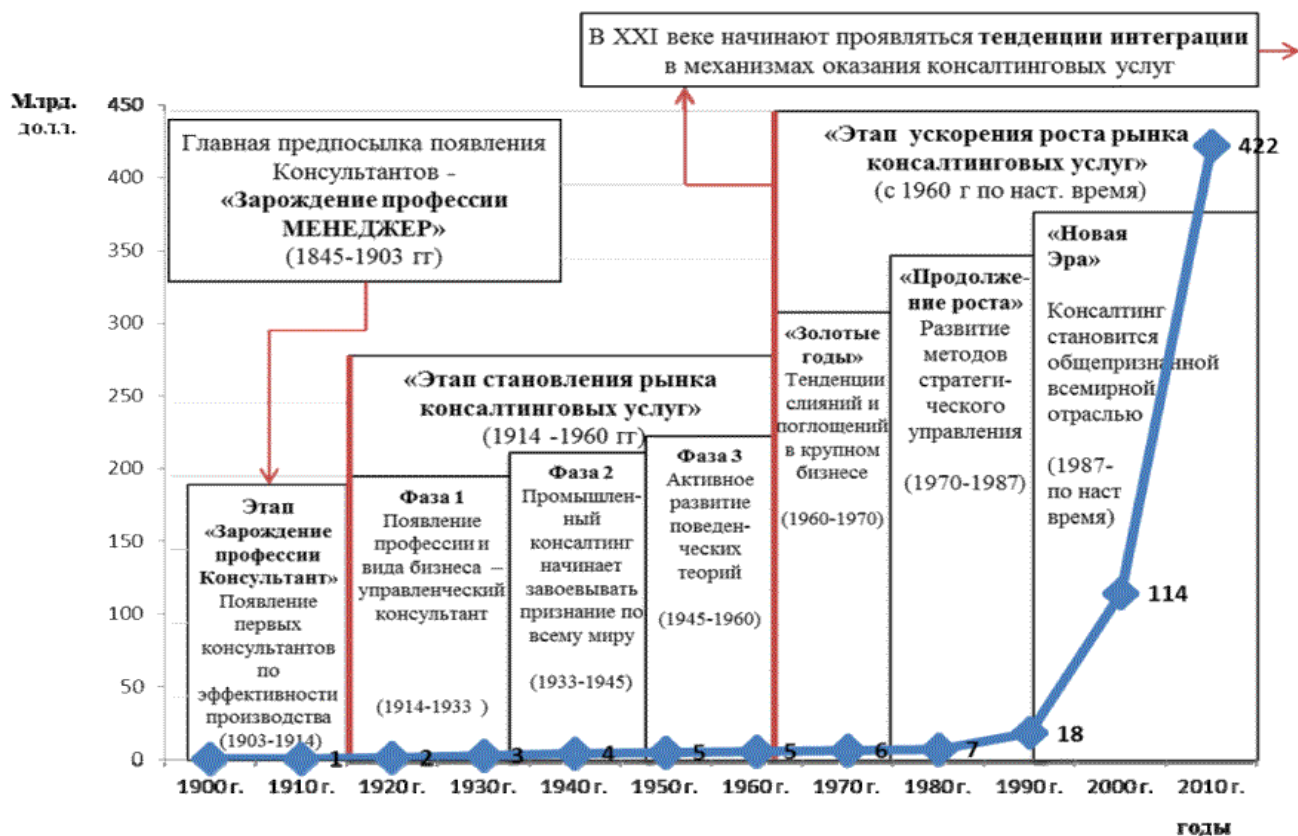


Рисунок 1 – Жизненный цикл развития рынка консалтинговых услуг в мире, млрд. долл. [3]

Новой формой механизма управления явилось «Зарождение профессии консультант» (1903–1914 гг.). Появление консультантов обусловлено критическим ростом уровня неудовлетворенности предпринимателя своим положением и желанием улучшить свои дела. В это время началась активная научно-практическая работа по выявлению и описанию различных методов и принципов управления и консультирования. Первой концептуальной основой консультирования была школа научного управления. Данный тип консультирования называли организацией производства, а консультанты были экспертами по эффективности (рисунок 2).

Этап роста консалтинга начинается в 60-х годах и продолжается по настоящее время. К настоящему времени механизм оказания консалтинговых услуг на этапе роста рынка прошел две фазы «Золотые годы» (1960–1970 гг.) и «Продолжение роста» (1970–1987 гг.), и сейчас находится в тре-

твей фазе – «Новая Эра Консалтинга», которая началась в 1987 г. Суть механизма оказания консультационных услуг на этапе представлена на рисунке 3.



Рисунок 2 – Суть механизма оказания консультационных услуг на этапе «Зарождение профессии Консультант» (1903–1914 гг.) [4]

С начала второго десятилетия XXI века наблюдаются тенденции интеграции консалтинговой услуги – комплексное и синергетическое использование механизмов экспертного, обучающего и процессного консалтинга (рисунок 4).

Отрасль управленческого консалтинга в мире представлена в основном глобальными компаниями, случаи наличия крупных национальных игроков в той или иной стране, включая Россию, редки. Среди ведущих участников отрасли различают три «когорты»: «Большая Четвёрка» (Big 4), «Большая Тройка» (еще её называют МВВ по первым буквам названий

этих трёх компаний) и специализированные/нишевые стратегические консультационные фирмы.

«Большая Четвёрка» консультантов – PwC, Deloitte, EY, KPMG - выросла из крупных аудиторских компаний, которые начали появляться в Великобритании и США в конце XIX века. Их основной деятельностью был финансовый аудит, то есть экспертная проверка финансовой отчетности компаний с целью последующей публикации этих заверенных данных для использования участниками биржевого рынка акций этих компаний (чтобы понимать истинное состояние финансовых дел компании-эмитента), государственных органов (чтобы понимать правильность исчисления налогооблагаемой базы) и других.

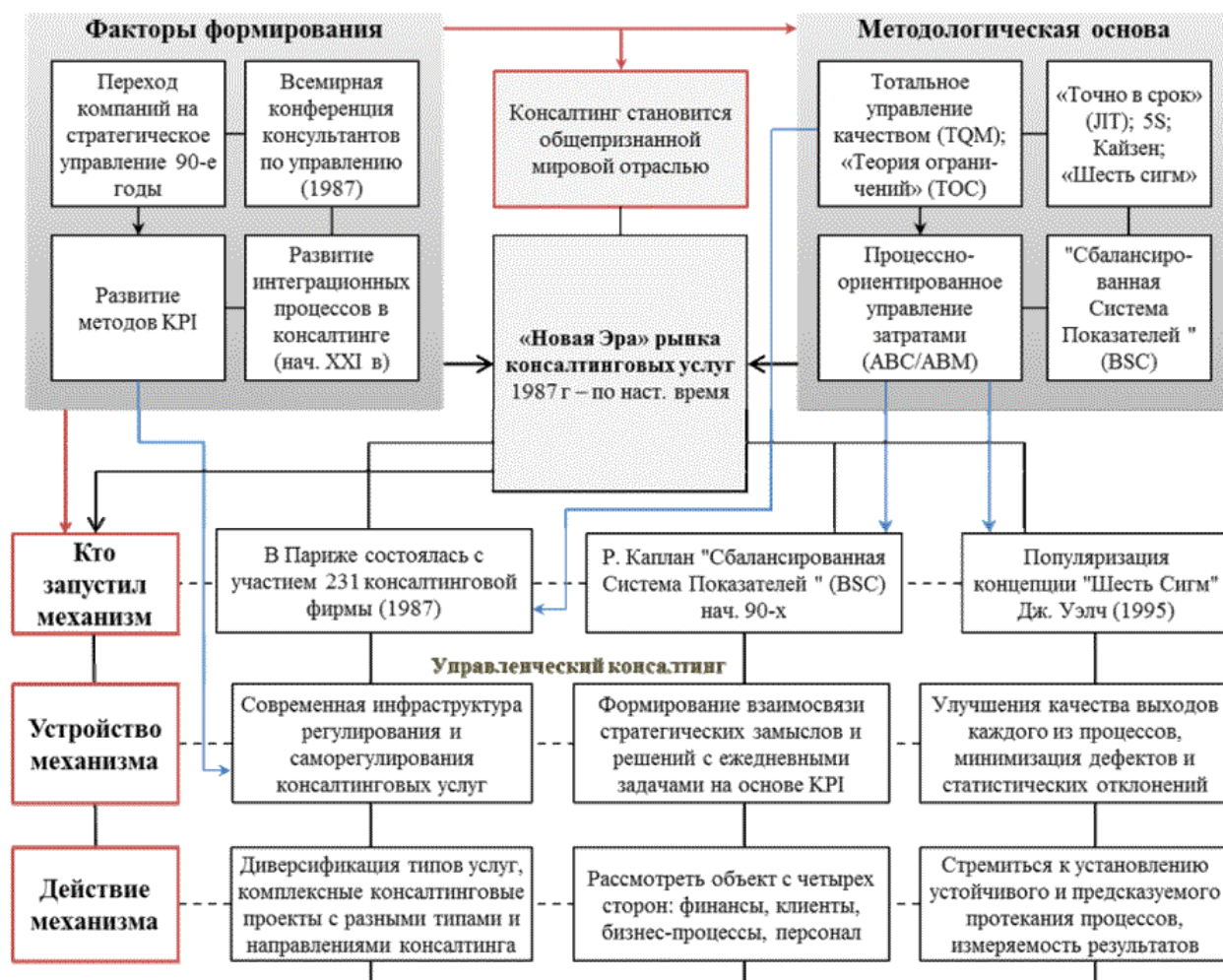




Рисунок 3 – Суть механизма оказания консультационных услуг на этапе Новая Эра Консультирования (1987 г – по настоящее время)

Очень скоро аудиторы стали сталкиваться с ситуациями, когда по итогам аудита обнаруживались проблемы как финансового, так и управленческого характера, и клиенты просили аудиторов помочь с их решением. Так в недрах аудиторских компаний зародился новый вид услуг – управленческий консалтинг. Правда, в то время таких аудиторско-консалтинговых компаний было больше: все начиналось когда-то с «Большой Восемёрки», а потом в ходе множественных банкротств, слияний и поглощений «Восьмёрка» превратилась в сегодняшнюю «Четвёрку». В Таблице 2 приведены компании «Большой Четвёрки» и их основные размерные параметры.

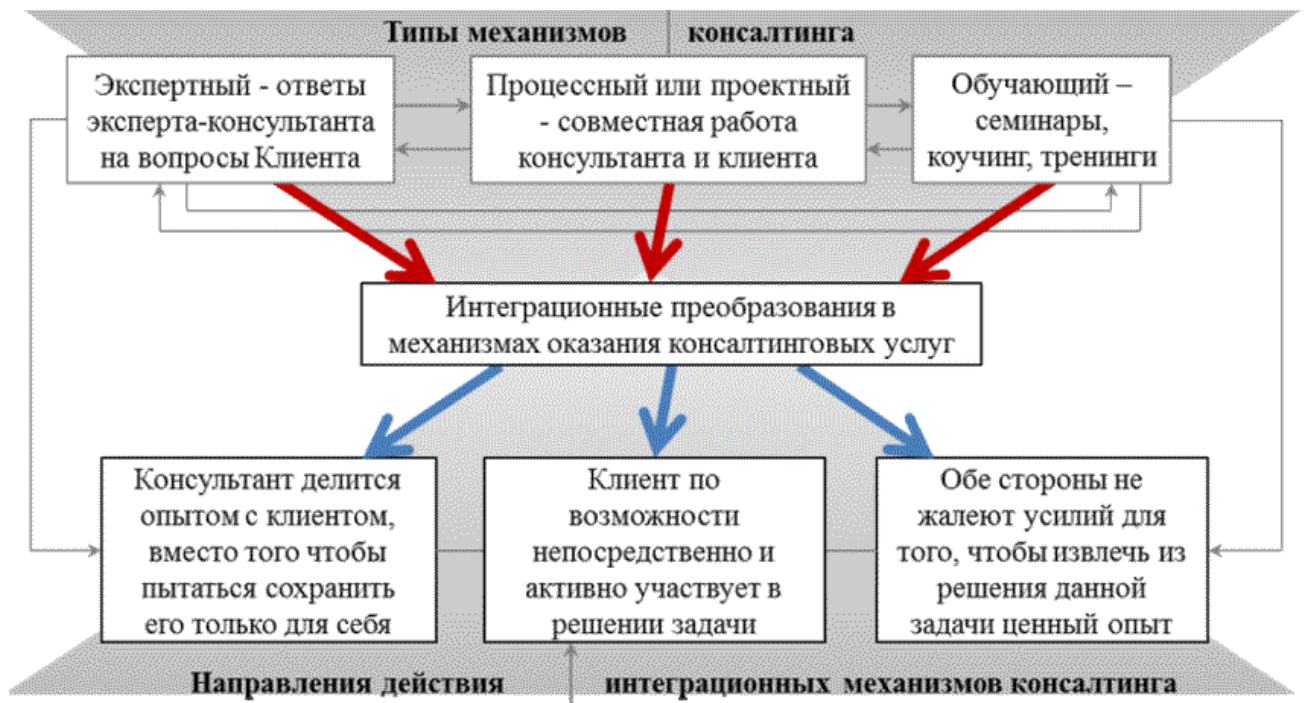


Рисунок 4 – Общая схема интеграционных преобразований в механизмах оказания консалтинговых услуг

Таблица 2 – Консалтинговые компании «Большой Четвёрки»

Компания	Численность	Общие доходы,	В том числе, доходы
----------	-------------	---------------	---------------------

	сотрудников в мире, 2020	млрд долл. США, 2020	от управленческого консалтинга, млрд долл. США, 2020
Deloitte (возникла от слияния Deloitte Haskins Sells и Touche Ross Tohmatsu)	312 028	46,2	15,4
PwC/PricewaterhouseCoopers (возникла от слияния PriceWaterhouse и Coopers&Lybrand)	276 005	42,5	16,0
EY/Ernst&Young (возникла от слияния Arthur Young и Ernst&Whinney)	284 000	36,4	14,5
KPMG (возникла от слияния Klynveld Main Goerdeler и Peat Marwick)	219 281	29,8	11,5

Самая недавняя потеря «Большой Четверки», до которой она была «Большой Пятёркой» – компания Arthur Andersen, аудиторское крыло которой обанкротилось в 2002 г. после скандала с фальсификацией финансовой отчетности американской компании-клиента Enron. Консалтинговое подразделение этой компании – Andersen Consulting – однако, за два года до скандала удачно отделилось от материнской организации и сменила название на Accenture, избежав таким образом исчезновения. Сегодня Accenture - крупная консалтинговая компания, стоящая особняком от «Большой Четверки» как раз-таки из-за отсутствия аудиторской «половинки».

В России присутствуют все 4 компании «Большой Четвёрки» и Accenture – с начала 1990-х годов. В каждой из них работает от 3 до 5 тысяч сотрудников, в том числе в консалтинге – от 1 до 2,5 тысяч в каждой. Все компании имеют офисы во многих городах России, но московский, по понятным причинам, самый крупный, в нем работает больше половины российского персонала. Ежегодно каждая из компаний набирает от 200 до 400 молодых сотрудников – выпускников ведущих вузов, примерно 40% которых приходится на консалтинг, остальные – на аудит, налоговое и юридическое консультирование. Уровень зарплат для выпускников в первый год

работы не так высок (несколько ниже средней зарплаты по г. Москве), однако в последующие годы при успешном карьерном развитии уровень зарплат вырастает в разы.

Следующая «когорта» - «Большая Тройка» или MBV (Эм-Би-Би) включает в себя компании (см. Таблицу 3), занимающиеся исключительно консалтингом (без аудита), с акцентом на консалтинг стратегический – это самый сложный и самый дорогой вид консультационных услуг. Консультанты разрабатывают решения сложнейших управленческих задач, стратегий развития и трансформации бизнеса и т.д. Работают они, как правило, по заказам очень крупных компаний, хотя бы и по той причине, что их услуги очень дороги. За один день работы консультанта среднего грейда компания берет несколько тысяч долларов, менеджера – до 5, принципала и партнера (старшее управленческое звено) – до 7-10 тысяч долларов в день. При этом, длительность проекта, как уже говорилось ранее, обычно составляет несколько месяцев.

Таблица 3 – Консалтинговые компании «Большой Тройки»

Компания	Численность сотрудников в мире, 2020	Общие доходы, млрд долл. США, 2020
McKinsey & Company	21 000	10,0
BCG (Boston Consulting Group)	21 000	8,5
Bain & Company	10 500	4,5

Как и «Большая Четвёрка», «Большая Тройка» давно обосновалась в России, с середины 90-х годов, однако в отличие от первых, их география размещения ограничивается Москвой и Санкт-Петербургом. В каждой из них работает по несколько сотен сотрудников. Попасты на работу в эти компании очень сложно из-за высоких профессиональных требований. Зачастую даже для начального уровня требуется наличие предыдущего опыта работы или наличия дополнительного бизнес-образования - диплома



МВА. Для выпускника вуза наиболее оптимальный способ попасть в эти компании – через временную работу под конкретный проект (project internship), по итогам которой самым успешным работникам делают предложения (job offers) на постоянную работу. Уровень зарплат в России для начального профессионального уровня (professional staff, а не internship) весьма высок - 2-3 тысячи евро в месяц (зарплата фиксируется в валюте, что создает сотрудникам дополнительную «страховку» на случай девальваций).

И, наконец, третья когорта мировых консалтинговых компаний - нишевые специализированные стратегические консультанты. В России из них представлены: A.T.Kearney, Arthur D Little, Bearing Point, Grant Thornton, Oliver Wyman, Roland Berger.

Российские компании управленческого консалтинга, как правило, небольшие. Из относительно крупных можно отметить такие как Strategy Partners, Финэкспертиза, проектные институты Газпрома и Роснефти и ряд других.

Говоря о крупнейших заказчиках проектов по управленческому консалтингу в России, в качестве примеров из промышленного сектора можно привести (по данным обзора рынка консалтинговых услуг, PwC, за 2016 год, на основе анализа открытых данных о госзакупках):

Газпром - 69 проектов на сумму 748 млн руб. Росатом - 26 проектов на сумму 651 млн руб. Роснефть - 38 проектов на сумму 418 млн руб. ИнтерРАО - 17 проектов на сумму 323 млн руб. Транснефть - 13 проектов на сумму 171 млн руб.

По данным того же исследования, компании MBV отличаются наибольшей средней стоимостью одного проекта: McKinsey & Co ~42 млн руб., Bain & Co ~ 46 млн руб., BCG ~54 млн руб.

#### Список литературы

1. Аналитический обзор RC-INSIDER. [Электронный ресурс]. URL: [https://roscongress.org/upload/medialibrary/541/SPIEF-Progress\\_alt\\_v2.pdf](https://roscongress.org/upload/medialibrary/541/SPIEF-Progress_alt_v2.pdf) (дата обращения: 07.01.2022).
2. Ефремов, В. С. Управленческий консалтинг как бизнес / В. С. Ефремов // URL: <http://www.bkg.ru> (дата обращения: 10.06.2022)
3. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии. / М. Зильберман «Питер Пресс» Консалтинг ООО. 2018.- 145 с.
4. Плотников, Н. И. Понимание консалтинга / Н. И. Плотников // URL: <http://www.bkg.ru> (дата обращения: 10.06.2022)